

競争時代の介護サービス論 第4回 運営から経営へ (1) - 発想転換の落とし穴

著者	岡田 耕一郎, 岡田 浩子
雑誌名	ふれあいケア
巻	4
号	8
ページ	76-79
発行年	1998-08-01
URL	http://id.nii.ac.jp/1204/00000162/

競争時代の介護サービス論

運営から経営へ(1) 発想転換の落とし穴

岡田耕一郎 (東北学院大学 経済学部 助教授)

岡田浩子 (社会福祉士・介護福祉士)

●はじめに

競争時代を間近に控えた今、介護サービス提供機関は、進むべき新たな方向を模索しているといわれています。前回までは、特別養護老人ホームの理念・方針等をもとに、それらの施設が現在どのような方向をめざしているのか、2回にわたって考察してきました。そこで今回は、その具体的な方向性として最近注目されている「運営から経営へ」をキーワードとして取り上げてみます。

「経営」は、確かに競争時代を生きるスタッフにとって重大な関心事であり、理解しておくべきキーワードの一つです。スタッフのみなさんからも、「スタッフと経営との関わりがはつきりしないのですが」、あるいはもっと根本的な「そもそも経営とはどういうことですか」と率直に質問されることも多くなってきました。ところが、この「経営」という言葉は広く社会で使用されているにもかかわらず、かなり誤解されているようです。ぜひ、その誤解を解くとともに、経営に対する理解を一步深めることにしましょう。

●介護サービス提供機関における運営と経営

介護サービス提供機関はそれぞれに役割をもち、その役割を十分に果たすことが期待されています。そのためには、組織を適切に「運営」あるいは「経営」していくことが必要です。まず、この両者の違いを探ることによって、「経営」の意味を考えてみましょう。

言葉の意味を調べるには、辞書にあたるのが手っ取り早い方法です。『大辞林(第2版)』を引いてみると、「運営」とは「組織や機構などを動かし、うまく機能するようにすること」と書いてあります。他方、「経営」とは、「方針を定め、組織を整えて、目的を達成するよう持続的に事を行うこと」特に、

ることが必要なのです。

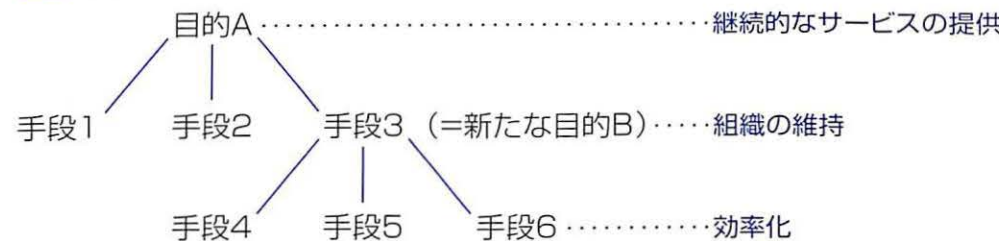
●「適正利潤」を上げることは経営の手段か、それとも目的か

これからは、介護サービス提供機関においても経営感覚を持つことが求められます。最近では、特にその点が強調されて、経営とは「金銭面に細心の注意を払って適正利潤を確保することである」と早合点するスタッフもいるようです。しかし、この見方は、経営の本質をとらえたものではないので、今一度検討してみる必要があります。たとえ経験を積んだ経営者が経営に全力を注いだとしても、時として赤字になり、経営に失敗してしまうことがあります。適正利潤を上げられなかった経営者は、果たして経営をしていなかったといえるでしょうか。おそらく本人は、結果を恥じることはあっても、確かに精いっぱい経営をしていたというはずはあります。

つまり、経営をすることは、必ずしも適正利潤を上げることだけを意味するものではないのです。むしろ適正利潤は、経営の結果にすぎないといえます。それでは経営とは、どういうことなのでしょう。か。それを考えるにあたって、ある介護サービス提供機関の目的と手段について見てみましょう。

さまざまな業務(事務処理だけでなく、ケアサービスも含む)の効率化をめざしている先駆的な機関がありました。狙いは、もちろん「適正利潤」を確

図1 目的と手段の階層例



会社事業を営むこと」と書いてあります。「運営」と「経営」は、どちらも組織をうまく機能させることとであり、かなり似ていることが分かります。両者はほぼイコールのようにも思えますが、「経営」の方には「持続的に事を行うこと。会社事業を営むこと」と説明が加えられています。すなわち、「経営」の特徴は、「持続性」、「継続性」にあるのです。この部分に両者の違いが明確に出ています。

さて、特別養護老人ホームをはじめとする多くの介護サービス提供機関は、会社のように営利目的の事業を行っているわけではありません。介護保険制度が導入され、厳しい経済状況に直面するかもしれないといわれていても、「経営」の意味を営利目的に求めることはできないのです。したがって、これらの機関のスタッフは、「経営」を「福祉に関わる業界であつても、今後は経営感覚を身につけるべきである」というニュアンスを含んだ言葉ととらえるとは分りやすいのではないのでしょうか。もう少し具体的にいうと、最近注目されている「経営（経営する）」という言葉には、健全な財政状態を維持して機関を存続させ、期待されている役割を継続的に果たしていく、という意味が込められていると思われます。

私たちはなんとしても競争に生き残り、サービスを提供し続けていかなければなりません。存続し続けるためには、「運営」するのではなく「経営」す



PROFILE

●おかだ こういちろう

1958年兵庫県生まれ。神戸商科大学大学院修了。東北学院大学において経営組織論を担当している。施設経営に関する執筆に、「サービス評価基準の戦略的活用」(本誌'97年4月号)、「福祉業界に導入される競争原理がめざすもの」(本誌'98年2月号)がある。



●おかだ ひろこ

1962年兵庫県生まれ。介護福祉士。社会福祉士。

〒980-8511 宮城県仙台市青葉区土樋1-3-1
東北学院大学 経済学部 商学科 岡田研究室
電子メール: okada@tscc.tohoku-gakuin.ac.jp

図3 経営活動を構成する要素

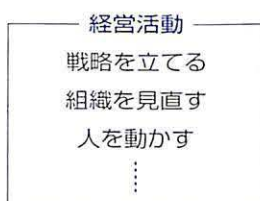
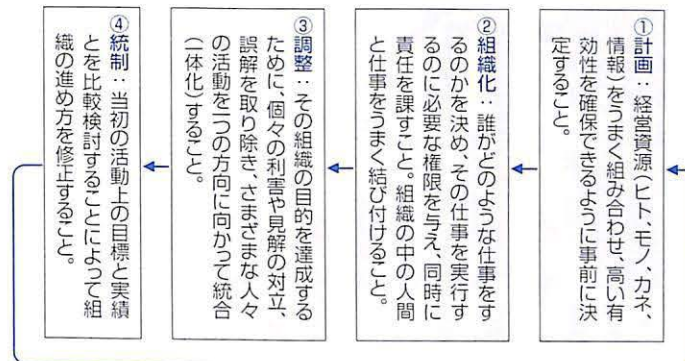


図2 マネジメント活動の流れ



保し、経営の安定化をはかることです。その機関では、まず利用者に対して継続的にサービスを提供することが最も重要な目的であり、それを実現するには機関がなければならないで存続していかなければならないと考えていました。つまり組織の維持を、目的に對する手段にしていたのです。

それでは、機関がなければならないで存続するためにはどうすればよいのでしょうか。その目的を実現するにあたって、たとえば効率化などのさまざまな方策を検討し、その中からしかるべきものを選択し、それを実施することが必要です。つまり、まず上位の目的(手段)継続的なサービスの提供(組織の維持)があり、その手段が今度は下位の目的となつて新たな目的(手段)組織の維持(効率化)が形成される構造になっているのです(77ページの図1参照)。ところが、その介護サービス提供機関では、いつしかスタッフの中で業務の効率化が第一の目的になつてしまいました。スタッフには、ムリ、ムダ、ムラをなくし、できるだけ時間や人手をかけないでサービスを提供することが求められました。本来ならば時間をとって入居者とコミュニケーションすべきなのですが、入居者の横を風のように一瞬で通り過ぎることも増えてきました。つまり、本来めざそうとしていた目的(利用者へのサービスの提供)を、ある時を境に見失ってしまったのです。

この短い反省すべき事例からも分かるように、

リング↓⑥再アセスメントから構成される6つの活動です。その特徴は、たとえば次のような点にあります。

- 利用者のニーズをさまざまな観点から総合的に評価し、そのサービス提供に関わる諸機関・専門職などの活動を調整する。
- 利用者に適切なケアを提供するために、サービスの提供状態をコントロールする(⑥の結果を見て満足いく成果が出ていなければ、再び前に戻ってやり直す)。

このような特徴に注目して、ケアマネジメントの中核となる部分を抽出すると、「計画」↓「組織化」↓「調整」↓「統制」という一連の流れになります(図2参照)。そこにはマネジメントが持つコントロールの機能がよく表れています。

さて、図2の考え方は、介護サービス提供機関にも適用できそうです。そうすると、そこでの経営(マネジメント)とは、「その機関が期待される役割を適切に果たせるように、あらかじめきちんと計画を立て、それを実行し、結果を確認し、機関がより適切に機能するようにコントロールしていくこと」であるといえます。この説明は介護サービス提供機関における経営の特徴、すなわち一般に管理と呼ばれている側面を適切にいい表していますが、それはあくまでも経営の一面を説明したにすぎません。しかも、この見方に縛られすぎると、どうしても「経

「経営する」こととは、単に「適正利潤」(注)を確保することだけをさすものではありません。それぞれの介護サービス提供機関の目的(利用者への継続的なサービスの提供など)を実現するために、さまざまな手段を選択すること(意思決定)であるといえます。

(注)もちろん「適正利潤」を確保することは非常に重要なこととです。しかし、「経営」という言葉に潜むある種の経済的な意味が強調されすぎると、時として手段にすぎない「適正利潤」が最も重要な目的に変わることがあります。それが新たな問題を生み出すことにも十分に注意を払うべきです。

●経営とマネジメント

スタッフの中には、経営の意味を調べるために、経営学辞典を引いた方もいるのではないのでしょうか。そこには「経営(management)」と表記されていたはず。

経営＝マネジメントであり、まさに、ケアマネジメントのそれと同じ言葉なのです。ケアマネジメントを手がかりにして、引き続き経営(マネジメント)の意味を考えてみましょう。

ケアマネジメントとは、①利用者の発見とスクリーニング↓②利用者のニーズの総合的なアセスメント↓③ケア計画の立案↓④計画の実施↓⑤モニタ

営活動コントロールをすること」だけだと早合点してしまうことにもなりかねません。

●再び「経営」とは

それでは経営という活動は、より具体的には、どのようなものとらえればよいのでしょうか。その疑問を解明するために、書店に行つて経営学の入門書を手にとってみてください。何冊か目を通すうちに、それらの内容に一つの共通性があることに気がつきます。すなわち、経営活動を構成する広範な部分を、たとえば①戦略を立てる(経営戦略論)、②組織をつくり見直す(経営組織論)、③人を動かす(リーダーシップ論、モチベーション論)……という領域に分けて解説しているのです(図3参照)。このように、経営をかなり広範な活動における意思決定ととらえてみると分かりやすいと思います。



今回は経営に対する誤解を通して、その意味を考えてみました。経営を単純に費用を削減することや、仕事の流れをコントロールすることにとらえると、かえって大きく誤解することにもなりかねません。次回も引き続き経営の基本的な考え方を整理します。競争時代に向けて、経営のものの見方・考え方を着実に身につけていきましょう。